

FORMAZIONE FORMATORI

Corso Progettisti 2018

Project work:

**LO SVILUPPO PROFESSIONALE DEI
COORDINATORI:**

***LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO***

Gruppo di lavoro:

Bacilieri Marilena

Marchi Pia

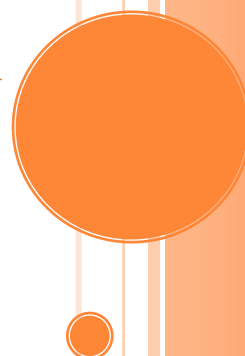
Montanari Emanuela

Villani Carolina

Azienda Ospedaliero Universitaria S. Anna - Ferrara

Servizio Interaziendale Formazione e Aggiornamento – Ferrara

Gennaio 2018



RAZIONALE:

Il bisogno espresso:

I recenti esiti dei cambiamenti organizzativi degli ultimi anni nel panorama sanitario ferrarese sono stati caratterizzati da molti elementi che hanno esitato una resistenza al cambiamento di difficile gestione da parte del *middle management*, i Coordinatori, sia per la velocità che per la complessità della modifica delle prassi organizzative. Le direttive aziendali a cui era necessario rispondere con azioni di cambiamento, che hanno impattato per frequenza e complessità, spesso non hanno lasciato il tempo agli attori coinvolti di metabolizzare prima e agire poi le necessarie e conseguenti azioni di riallineamento tra modalità operative consolidate e nuove esigenze organizzative.

È stato chiesto dai Direttori delle Professioni dell'Aziendali delle Aziende Sanitarie Ferraresi di progettare un percorso formativo con l'obiettivo di colmare i gap di competenze relazionali e gestionali rilevati nei principali attori del cambiamento.

Il mandato è quello di formare i Coordinatori (inclusi i Responsabile di Area Assistenziale) e dare loro strumenti cognitivi ed operativi, una vera e propria cassetta degli attrezzi, affinché siano in grado di orientare, supportare e gestire i frequenti cambiamenti organizzativi, ed ottenere l'adesione dei loro collaboratori durante i processi di cambiamento.

L'azione formativa risulta estremamente rilevante per il conseguimento dell'obiettivo strategico, nella misura in cui la Formazione progettata sarà in grado di assolvere al compito di essere una leva per stimolare il cambiamento organizzativo

OBIETTIVO GENERALE:

Formare i coordinatori (inclusi i Responsabile di Area Assistenziale-POA) per dare loro strumenti cognitivi ed operativi (una cassetta degli attrezzi) affinché siano in grado di orientare, supportare e gestire i frequenti cambiamenti organizzativi, ed ottenere l'adesione dei loro collaboratori durante i processi di cambiamento

OBIETTIVI SPECIFICI

- conoscere le principali tipologie di cambiamento,
- aumentare la resilienza agli stressors manageriali
- identificare gli elementi facilitanti e ostacolanti un cambiamento

- conoscere i diversi elementi caratterizzanti la gestione del cambiamento (argomenti da esplodere: leadership, comunicazione, dinamiche di gruppo, conflitto)
- applicare le diverse tecniche di gestione del cambiamento nei differenti contesti organizzativi
- stimolare la ricettività alle innovazioni
- saper discriminare tra efficaci individualistica vs collettivistica

META-OBIETTIVO

Il gruppo ritiene di non poter prescindere dal curare gli aspetti dell'accoglienza dei partecipanti.

Verranno coinvolti fin dalle prime fasi (i focus già calendarizzati), per poter conoscere il loro percepito in merito ai cambiamenti che hanno vissuto.

METODO DIDATTICO:

Si utilizzerà METODO ESPERENZIALE.

I contenuti verranno costruiti dai CASI PROPOSTI DA LORO, attraverso dei LABORATORI, ovvero dei gruppi di lavoro nei quali ognuno porterà la propria esperienza personale su un argomento concreto di cambiamento, declinato in termini di punti di forza, di debolezza, vincoli e opportunità. Il formatore, che avrà un ruolo di coach, seguirà i gruppi accompagnandoli nella risoluzione dei casi reali da loro proposti.

Seguirà un'alternanza di LEZIONI FRONTALI (su argomenti quali leadership positiva e negativa, comunicazione verbale e non verbale, dinamiche di gruppo, conflitto, ...) e SIMULAZIONI utilizzando come canovaccio i loro casi. La restituzione di tali esercitazioni attive avverrà in aula in plenaria attraverso l'insegnamento di tecniche di gestione del cambiamento nei differenti contesti organizzativi, guidando sia sulla lettura del problema, sia sull'identificazione della soluzione.

DESTINATARI:

103 Coordinatori e i Responsabili di Area Assistenziale dell'Azienda Ospedaliero universitaria e dell'AUSL.

Tenuto conto della premessa, è parso fondamentale costruire un patto formativo che nascesse prima dell'aula, pertanto si è deciso di coinvolgere i destinatari

conducendo dei Focus (in numero di 6) per cogliere dai protagonisti i punti di forza e quelli di debolezza del loro attuale agire, da cui partire per costruire l'azione formativa centrata sul loro percepito

I confini del “recinto”:

Dopo un confronto con il committente sono stati delineati gli ostacoli e le risorse da tenere in considerazione durante il percorso, delineando azioni di compensazione:

Punti di debolezza:

- Rigidità, resistenza, scetticismo, “disillusione”, scarsa motivazione da parte di alcuni coordinatori. Soluzione: coinvolgerli fin dalla fase di pianificazione, per condividere gli obiettivi generali, soprattutto con chi ha fino ad ora mostrato una forte resistenza al cambiamento e una scarsa capacità di coinvolgere i propri collaboratori
- Possibile scollamento tra le competenze acquisite nel percorso formativo e l'applicazione nelle realtà lavorative. Soluzione: progettare il percorso formativo che fornisca fin da subito strumenti concreti da utilizzare nel quotidiano

Punti di forza:

- Motivazione di alcuni coordinatori che possono trascinare gli altri imparando e lavorando insieme. Il valore aggiunto di questi elementi “trainanti” verrà utilizzato inserendoli quali facilitatori nei vari gruppi, supportandoli durante il percorso, e anche nella fase di accompagnamento
- Il mandato delle Direzioni delle Professioni ha come obiettivo ultimo, attraverso lo sviluppo professionale dei coordinatori, il miglioramento della qualità dell'assistenza e della presa in carico dei pazienti e delle loro famiglie

VERIFICA DEI RISULTATI:

L1 - Diario di bordo. Indicatore: frequenza della compilazione. Si predilige un formato cartaceo, bene anche i post-it da attaccare sulla lavagna a fogli mobili, per far emergere e uscire la componente motiva

L2 - Esiti delle simulate o dei lavori di gruppo

L3 - Griglie di osservazione e schede con check list di autovalutazione. - Indicatore: Autovalutazione in itinere di autoefficacia del corso (prima, durante e post corso) sul livello di raggiungimento degli obiettivi del corso incrociata con una griglia di valutazione del formatore.

L'esistenza della RETE DEI COORDINATORI e costante CONFRONTO FRA PARI sarà il reale e concreto output del percorso formativo.

Nella fase di trasferimento e supporto si punta a plasmare un solido senso di efficacia di gruppo in una serie di individui -i nostri Coordinatori- e mantenerlo forte dinnanzi ai problemi e alle criticità, facendo sì che tali individui, non si trovino a "competere" individualmente ma si percepiscano come elementi interdipendenti di una squadra.

Più questa squadra sentirà il bisogno, per continuare ad autolegittimarsi, di ritagliarsi momenti di confronto e condivisione al di fuori di momenti istituzionali (riunioni di staff o di équipe, board, ...) più sarà evidente il successo del percorso formativo intrapreso.

Fondamentale sarà individuare il giusto formatore, una persona esperta di coaching, non inserito in un ambiente sanitario.

L4- Indicatore: numero di situazioni conflittuali di servizio/unità operativa gestiti in autonomia dal coordinatore che non arrivano per la risoluzione di base a livello della Direzione.

TEMPI:

Durata: 40 ore (esclusi i focus iniziali), di cui 10 frontali e 30 da modularsi con lezioni interattive, simulazioni, role playing, lavori a piccoli gruppi con discussione in plenaria

Numero edizioni: 5

Numero partecipanti per edizione: 20 partecipanti

Numero ore per giornata: 8

Numero giornate: 5

Anno 2018.

Visto il livello alto di coinvolgimento previsto per i destinatari si ritiene produttivo "isolare" i partecipanti dal loro contesto lavorativo per tutta la giornata, individuando una soluzione outdoor in un contesto "neutro", es. un agriturismo in un luogo

raggiungibile da tutti, anche per utilizzare come momento aggregativo, ed in ultima analisi a forte valenza formativa, i momenti extra-aula

Nel momento in cui si abbassano le fisiologiche resistenze che scaturiscono dalla necessità di agire il proprio ruolo può emergere la spontaneità e la natura delle persone.

ESITI DEL PROJECT WORK

COME È ANDATA

La partecipazione al corso ha permesso di rivedere il ruolo della formazione nel contesto organizzativo e cioè come un processo che deve supportare gli obiettivi strategici aziendali, sviluppando e potenziando le competenze degli operatori che vi operano. la formazione deve essere valutata attraverso la misurazione in termini di impatto e di trasferibilità.

il corso ci ha permesso anche di strutturare dal punto di vista metodologico la progettazione dei corsi.

Narrazione dei punti di forza e di debolezza:

1. dinamiche relazionali del gruppo di lavoro

all'interno del gruppo di lavoro c'è sempre stato un clima collaborativo e di integrazione ottimo che ci ha permesso di progettare il percorso formativo integrando professionisti delle due direzioni assistenziali, permettendoci di confrontarci e di mettere in comune le esperienze e le conoscenze di entrambi.

punto di debolezza: gli impegni pressanti che non ci consentono momenti di incontro e di scambio frequenti.

2. trasferimento della teoria nella pratica il gruppo ha visto concretizzarsi nel breve periodo quanto appreso in aula, confrontandosi con una forte committenza: -vedi project work-

punto di forza: composizione eterogena dei membri del gruppo, che ha saputo amalgamare le singole competenze in favore del compito assegnato

BIBLIOGRAFIA

Spencer&Spencer: *Competenza nel lavoro*

Bandura A., *Autoefficacia: teoria e Applicazioni*

Quaglino g.p., *Formazione. I metodi*

Sarchielli G., *Psicologia del lavoro*

Gamberoni L., A.Lolli, M. Lusignani, L.Pattaro , *Management Infermieristico, l'infermiere dirigente di Unità Operativa*

SITOGRAFIA

WWW.IPASVI.IT

WWW.ISFOL.IT

WWW.SALUTE.GOV.IT

WWW.EBCCONSULTING.COM